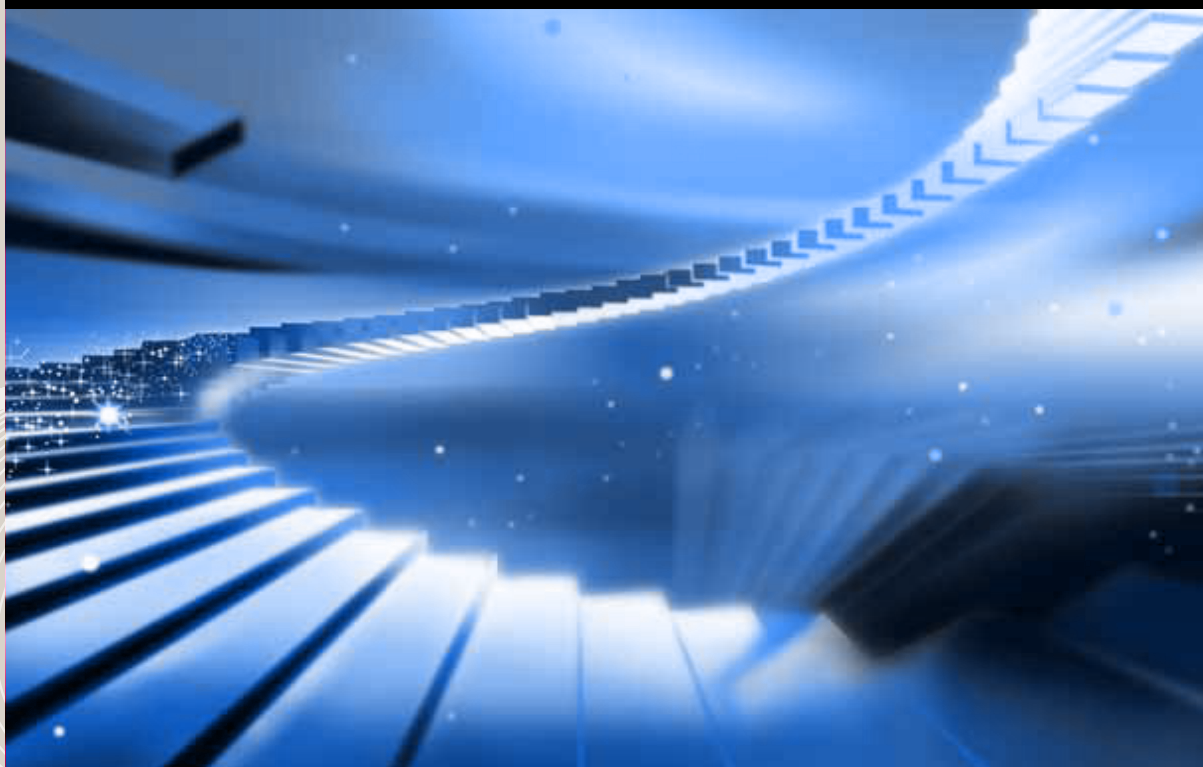


CATEDRA DE EMPRESA FAMILIAR FAMILIA-ENPRESAREN KATEDRA

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO / EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA



MEMORIA DE ACTIVIDADES 2023 2023 URTEKO JARDUERA-TXOSTENA

ÍNDICE

1	Presentación _____	5
2	Estructura _____	7
3	Objetivos de la cátedra _____	11
4	Docencia _____	13
	☐ Grado _____	13
	☐ Master _____	14
5	RESUMEN DE ACTIVIDADES _____	15
	☐ Actividades de Difusión y Sensibilización _____	15
	☐ Investigación _____	37
	☐ Jornadas de trabajo de la red de catedras de empresa familiar _____	40
	☐ Anexo 1 _____	41
	☐ Anexo 2 _____	44

1 PRESENTACIÓN

La Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU forma parte de las Cátedras de Extensión Universitaria de la Universidad del País Vasco. Son estructuras universitarias sin personalidad jurídica, cuya función principal es la investigación y la divulgación social del conocimiento.

La Cátedra de Empresa Familiar se crea en el marco del Convenio de Colaboración suscrito por la Universidad del País Vasco y la Diputación Foral de Bizkaia, rubricado el 15 de noviembre de 2006, en el que ambas Instituciones muestran su interés en un ámbito esencial de la actividad económica y empresarial de la Comunidad Autónoma del País Vasco y del Territorio Histórico de Bizkaia, el de la empresa familiar. Esta Cátedra inicia formalmente sus actividades en el curso académico 2007-2008 y está financiada por la Diputación Foral de Bizkaia.

La Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU tiene como finalidad la docencia, investigación y sensibilización respecto de los valores de la empresa familiar, para lo que desarrolla actividades de formación, de investigación, de apoyo y asesoramiento a estas empresas. Entre sus actividades docentes se encuentra la impartición de una asignatura de libre configuración de seis créditos en la formación de grado, y otras actividades complementarias de formación de master y doctorado, acciones de difusión, apoyo y sensibilización, así como el desarrollo de proyectos de investigación en este ámbito de estudio.

Fruto del acuerdo de colaboración firmado en diciembre de 2007 entre la Universidad del País Vasco y el Instituto de la Empresa Familiar, la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU se integra en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar. El convenio de colaboración firmado con CEBEK, la Confederación Empresarial de Bizkaia, en diciembre de 2010, permite además consolidar el marco de actuación de la Cátedra en Euskadi. En el año 2012 se llegó también a un acuerdo con la Cámara de Comercio para organizar las actividades de forma conjunta

2 ESTRUCTURA

La organización de la Cátedra de Empresa Familiar se estructura a partir de un Comité Ejecutivo, que es el órgano colegiado de dirección. Está compuesto por un representante de la UPV/EHU y otro de la DFB/BFA.

El Comité Ejecutivo ejerce funciones de aprobación de las orientaciones generales de la Cátedra. Examina y da su visto bueno al plan anual de actividades, así como al presupuesto.

El Coordinador de la Cátedra es la persona encargada de impulsar la actividad de la Cátedra, asumiendo bajo su dirección la ejecución del programa de actividades.

El Coordinador de la Cátedra es Txomin Iturralde Jainaga, Profesor Titular de Universidad, que fue nombrado mediante Resolución del Rector de la Universidad del País Vasco, de 21 de abril de 2009.



Junto al Coordinador de la Cátedra se suma un equipo docente e investigador de la UPV/EHU de diferentes áreas relacionadas con la dirección y administración de empresas, apoyado por profesionales y expertos en empresa familiar. Se configura así un grupo multidisciplinar con el objetivo de generar y transferir el conocimiento en este ámbito, divulgar y asesorar a las empresas familiares del entorno, así como facilitar las relaciones entre el mundo universitario y el empresarial. De este modo, el equipo de personas vinculado con la Cátedra se estructura en base a estas figuras:

- ┐ Coordinador de la Cátedra y responsable de las relaciones institucionales y con la empresa
- ┐ Personal Investigador
- ┐ Personal docente colaborador
- ┐ Personal docente e investigador visitante
- ┐ Personal colaborador externo
- ┐ Apoyo a la organización y gestión

El personal de la UPV/EHU implicado en las distintas actividades desarrolladas por la Cátedra es el siguiente:

Coordinación	
Dirección de la Cátedra	Txomin Iturralde
Relaciones con instituciones, empresas y demás agentes sociales	

Investigación	
Líneas de investigación:	Personal Investigador:
- Gobierno corporativo y empresa familiar - Social capital en la empresa familiar - Gestión financiera en Pymes familiares - Emprendizaje y empresa familiar - Generación y sucesión en la empresa familiar - Internacionalización de la Empresa Familiar - Estrategia de branding en la empresa familiar	- Txomin Iturralde - Amaia Maseda - Gloria Aparicio - Valeriano Sanchez - Unai Arzubiaga - Mikel Alayo

Docencia de Grado y Postgrado	
Dirección y gestión de la empresa familiar (Grado) Gobierno y control de la empresa familiar (Máster)	– Gloria Aparicio – Unai Arzubiaga – Idoia Idigoras – Txomin Iturralde – Amaia Maseda – Valeriano Sanchez
Organización y gestión	
Coordinación académica	– Idoia Idigoras

LOCALIZACIÓN Y CONTACTO

Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU
Campus de Bizkaia
Zubiria Etxea
Avda. Lehendakari Agirre, 83
48015 Bilbao

Teléfono: 94 601 7128 / 3811
www.ehu.es/catedra-empresa-familiar
catedra.empresa-familiar@ehu.eus

3 OBJETIVOS DE LA CÁTEDRA

La Cátedra de Empresa Familiar tiene como finalidad la docencia, investigación y sensibilización respecto de los valores de la empresa familiar, para lo que desarrolla actividades de formación, de investigación y de apoyo relacionadas con la realidad y perspectivas de estas empresas. En concreto:

- ▢ El desarrollo de la docencia, la investigación y la sensibilización en torno a la empresa familiar en el ámbito universitario.
- ▢ El impulso a la formación de empresarios, emprendedores y profesionales en las características propias de este tipo de empresas.
- ▢ El análisis y seguimiento de la situación de las empresas familiares en Euskadi en general, y en el Territorio Histórico de Bizkaia, en particular
- ▢ El impulso de la relación con otras Cátedras de Empresa Familiar de Universidades españolas y extranjeras.
- ▢ El desarrollo de las vinculaciones con empresarios familiares de Bizkaia.
- ▢ La asistencia técnica y aval al Departamento de desarrollo económico y territorial de la Diputación Foral de Bizkaia en las actuaciones que éste realice en el ámbito de la empresa familiar.

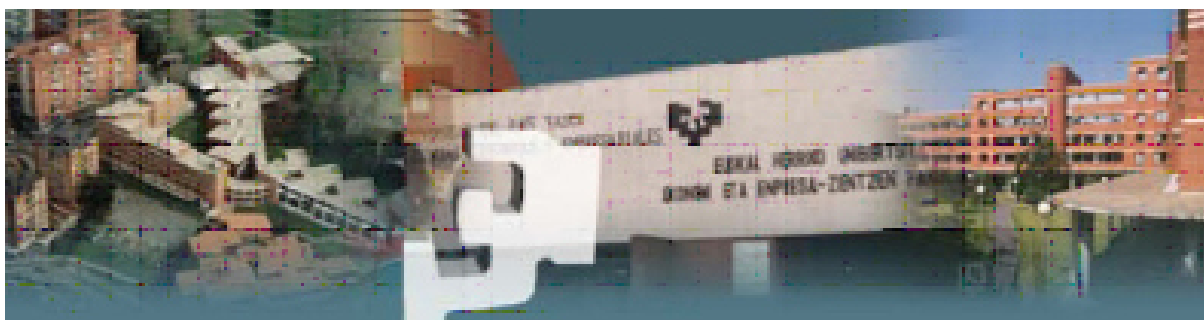
En definitiva, lograr que esta Cátedra no sea un proyecto unilateral de las Instituciones que lo respaldan -Universidad del País Vasco y Diputación Foral de Bizkaia- sino un proyecto compartido con las empresas familiares y otras organizaciones empresariales de nuestro Territorio, con el fin de lograr un acercamiento de la Cátedra a su realidad económica, social, laboral, de gestión y de gobierno.

4 DOCENCIA

■ GRADO

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UPV/EHU

<http://www.ekonomia-enpresa-zientziak.ehu.es/p242-home/es/>



Oferta docente de la asignatura «Dirección y Gestión de la Empresa Familiar» del Departamento de Economía Financiera II de la UPV/EHU.

El objetivo central consiste en proporcionar conocimientos teórico-prácticos sobre la problemática y actuación específica de las empresas que se caracterizan por tener una familia como referencia del capital invertido y de la gestión. Los objetivos específicos que se persiguen son:

- Conocer qué es una empresa familiar y sus características distintivas
- Analizar la evolución de la empresa familiar y las fases de su ciclo de vida.
- Analizar las fortalezas y también los principales problemas de la empresa familiar, así como los cauces para superarlos.
- Identificar los diferentes agentes sociales que intervienen en la empresa familiar.
- Presentar una serie de instrumentos eficaces para articular el gobierno de la empresa
- Estudiar el protocolo familiar como instrumento eficaz para regular las relaciones familia-empresa y asegurar la continuidad de la empresa familiar.
- Comprender el proceso de sucesión, así como las fases y situaciones críticas de dicho proceso.
- Identificar los pasos a seguir para planificar el proceso de sucesión.

■ MASTER



<http://www.ehu.es/direccionempresarial>

Dentro del programa formativo del Master oficial de Dirección Empresarial desde la Innovación y la Internacionalización, se imparte el curso de 3 créditos ECTS denominado **«Gobierno y control de la empresa familiar»**, impartido por profesorado de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU.

Este curso se orienta a la formación de alumnos en un campo de investigación emergente, el de gobierno, dirección y control de la empresa familiar.

La mayoría de las empresas de pequeño y mediano tamaño, así como las empresas no cotizadas, tienen estructuras de propiedad concentradas en las que el control lo ejerce un número muy reducido de accionistas, muchos de ellos de carácter familiar. La presencia de estructuras de propiedad concentrada, deja a un lado el clásico problema de agencia entre directivos y accionistas, dando paso a un conflicto entre accionistas mayoritarios y minoritarios. Existe, por tanto, una clara diferencia en los problemas de agencia que surgen en las empresas familiares y en las no familiares.

El comportamiento de este tipo de organización, en el que las relaciones entre stakeholders se derivan de vinculaciones familiares, precia que se establezcan además de los mecanismos de control propios del ámbito de la empresa, unos mecanismos de gobierno adicionales en el ámbito de la familia, con el objetivo de solucionar los conflictos familiares y los derivados de la relación entre familia y empresa.

De este modo, el objetivo principal del curso es comprender las características propias de la estructura organizativa de la empresa familiar, lo que requiere un modelo de gobierno que se adecue a su especificidad.

Los objetivos secundarios que se derivan de este principal son:

- Definir el concepto de empresa familiar y mostrar sus rasgos diferenciadores.
- Aplicar el concepto de empresa familiar en diferentes tipos de empresa.
- Estudiar las distintas teorías que explican el comportamiento diferenciado de la empresa familiar.
- Estudiar el modelo de gobierno corporativo de la empresa familiar.

5 RESUMEN DE ACTIVIDADES

■ ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Es un objetivo primordial de la Cátedra lograr la sensibilización de los empresarios y su formación en estos temas específicos.

■ Jornadas, talleres y conferencias de difusión y sensibilización

«La empresa familiar, fundamento de nuestra economía»



El acuerdo alcanzado con la Cámara de Comercio de Bilbao y con CEBEK ha permitido organizar un abanico de acciones dirigidas a las empresas familiares que, bajo el título «La empresa familiar, fundamento de nuestra economía», ha ofrecido 15 actividades en formato de jornadas, talleres y conferencias

■ JORNADAS

Jornada 1

Título:	«Sostenibilidad como estrategia para la competitividad en la empresa familiar»
Fecha:	15 de marzo de 2023
Lugar:	CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
Hora:	de 9:30 a 11:30h
Modalidad:	Presencial
Ponentes:	Paloma Casado Garrido. Responsable de Desarrollo Negocio de Sostenibilidad de SGS Spain. Oscar Nevot Vilda. Dirección de Negocio de Consultoría y Formación SGS Spain.

Presentación

Al igual que hace unos años con la revolución digital, actualmente una revolución verde o sostenible que, a pesar de la crisis del Covid-19, va ganando fuerza en todos los ámbitos de la sociedad. La presión ejercida por las nuevas generaciones y cambios regulatorios impulsados por ellas afectan a las organizaciones de todos los niveles y éstas deben saber cómo responder a esas expectativas.

Cada vez más, las empresas desean integrar la sostenibilidad en sus operaciones y tener la capacidad para poder demostrarlo, impulsada no solo por razones internas, sino también por la evolución de la sociedad y las exigencias de los consumidores. Sin embargo, muchas de ellas se encuentran perdidas y no conocen cuáles son los primeros pasos a seguir que les permitan iniciar y afianzar una sólida estrategia de sostenibilidad en la organización.

Objetivos

En esta jornada abordaremos tanto el contexto actual de la sostenibilidad en las organizaciones como la importancia de integrarlo de manera sencilla en la operativa de la compañía.

Programa

- **Introducción a la sostenibilidad**
 - Contexto: ¿qué entendemos por sostenibilidad?
 - Marco legislativo nacional y europeo actual y futuro
 - Iniciativas globales en sostenibilidad.: Objetivos de desarrollo sostenible, Agenda 2030, Pacto Mundial, etc.
- **Grupos de interés y materialidad**
 - Identificación de los grupos de interés de las organizaciones
 - Identificación de los temas materiales para la organización
 - Matriz de materialidad
- **Diseño de una estrategia de sostenibilidad. El Plan de Acción.**
- **Informe de Sostenibilidad**
 - Estándares de Reporting: GRI, SASB, El informe integrado, EINF
 - Verificación del Informe de Sostenibilidad/EINF
 - Comunicación del Informe de Sostenibilidad

Dirigido a

Personas con capacidad de decidir en la empresa familiar de diferentes sectores.



Jornada 2

Título: «Sistemas avanzados de gestión para la Pyme familiar»
Fecha: 26 de abril de 2023
Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50
Hora: de 9:30 a 11:30h
Modalidad: Presencial
Ponente: Iñaki Arrieta del Barrio. Director General de Grupo OTEIC

Presentación

Son muchos los retos a los que se enfrentan diariamente, las Empresas Familiares de pequeña y mediana dimensión. Además de los retos propios de cualquier Empresa Familiar, relacionados con la sucesión o el relevo generacional, los entornos competitivos en el que se desenvuelven muchas pequeñas y medianas empresas, exigen a los gestores cada vez más y mejores competencias, habilidades y sistemas de gestión, que les permitan «conducir» la organización en situaciones cada vez más competitivos y complejos marcados por la incertidumbre, la variabilidad de los factores, la irrupción de nuevas tecnologías y las amenazas (y también, oportunidades) de un mundo global.

Todo ello obliga a los Propietarios y los Directivos de la Empresa Familiar a gobernar y dirigir con criterios de anticipación, adaptación y gestión avanzada, independientemente del sector y tipo de actividad en el que operemos. E independientemente de la dimensión y recursos de la organización.

Objetivos

- El análisis del Entorno competitivo y cómo ello nos puede ayudar a identificar amenazas y oportunidades para nuestra Organización.
- Cómo trabajar el enfoque estratégico y cuáles son los órganos y dinámicas más adecuados para ello, en la PYME.
- Las responsabilidades de la Familia Empresaria, de los Propietarios y los Gestores, en el desarrollo de los Sistemas Avanzados de Gestión en la Organización. Dependiendo de cuál sea nuestra posición en la Organización, qué deberes y responsabilidades están asociados. Y la conveniencia de prepararnos, a tiempo, para ello.
- Los «salpicaderos» de información que debemos de considerar por parte de la Propiedad y de los Directivos, para la toma de decisiones. Y, qué elementos básicos deben de incluir los Cuadros de Mando para poder evaluar tendencias, situaciones de riesgos, anticipar soluciones, etc.
- Criterios para gobernar con diligencia las organizaciones y «luces rojas» que debemos de vigilar y gestionar con anticipación, para evitar/reducir riesgos y responsabilidades futuras.

Programa

- La «Visión Cubista» de las Empresas y su Entorno: conocimiento profundo de la Sociedad y del Entorno.
- Los Sistemas para el diseño y seguimiento de la Estrategia en las PYMEs.
- Los Mapas de Cuadros de Mando y «salpicadero» de Gestión para PYME's para «conducir» con «luces largas» y «navegadores».
- Claves prácticas de una administración diligente y anticipadora.

Dirigido a

Esta Jornada está dirigida a miembros de la Familia Empresaria y de la Empresa Familiar. Ya sean Fundadores, Consejeros actuales o futuros, Propietarios/Accionistas o descendientes/sucesores. Y, para los Directivos de dichas Empresas.



Jornada 3

- Título:** «Protocolo familiar y sucesión en la empresa familiar»
Fecha: 23 de mayo de 2023
Lugar: CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
Hora: de 9:30 a 11:00h
Modalidad: Presencial
Ponente: **Alberto Guerra.** Socio Director del Dpto. Mercantil de Garrigues para el País Vasco y Navarra.
Ana Barandiaran. Asociada principal Dpto. Mercantil de Garrigues.

Objetivos

Presentar el proceso de protocolo familiar como herramienta eficaz para garantizar la sucesión y relevo generacional en la empresa familiar.

El proceso de sucesión es un proceso complejo y si bien es cierto que cada empresa requiere de soluciones a la medida, hay determinadas cuestiones que deben de ser analizadas por la generalidad de las empresas y de los empresarios.

Programa

- **Protocolo familiar**
 - a. Particularidades de la Empresa Familiar
 - b. El protocolo familiar como herramienta de buen gobierno
 - c. Objetivos, retos y errores del protocolo familiar
 - d. El proceso de protocolo familiar
- **Sucesión en la Empresa Familiar**
 - a. Capitulaciones matrimoniales como herramienta ordenadora
 - b. Planificación de la sucesión individual: fallecimiento
 - c. Planificación de la incapacidad sobrevenida
 - d. Plan de contingencia
 - e. Reflexiones finales

Dirigido a

Personas fundadoras de Empresas Familiares o Multifamiliares, así como personas que formen parte de una familia empresaria y que pertenezcan o estén llamadas a pertenecer a los Órganos de Gobierno y Gestión.



Jornada 4

Título: «Fuentes de financiación alternativa a la bancaria para la empresa familiar»
Fecha: 8 de junio de 2023
Lugar: Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50
Hora: de 9:30 a 11:00h
Modalidad: Presencial
Ponente: **Óscar Sánchez.** Socio del Dpto. Corporate Finance de Norgestión
Jon Segovia. Empresario y Profesor Escuela de Negocios

Presentación

Dada la compleja situación crediticia actual derivada de la inflación y el consiguiente incremento del tipo de interés bancario, resulta especialmente importante indagar y conocer otras vías financieras alternativas. Estas financiaciones alternativas suelen tener unas características más específicas que las bancarias, por lo que cada tipo de empresa tiene una alternativa u otra más conveniente. En la coyuntura actual y a medio plazo, este conocimiento se ha vuelto crítico como solución alternativa a la inflación que tanto nos está afectando para el buen resultado de las empresas.

Objetivos

1. Dar a conocer a las empresas diferentes alternativas de financiación no bancaria
2. Entender que alternativa encaja mejor en las necesidades de la empresa en función del proyecto.
3. Explicar ventajas e inconvenientes de cada alternativa y su aplicabilidad/accesibilidad según la tipología, situación y tamaño de la empresa

Programa

- **Introducción: Financiación alternativa vs/ financiación tradicional en el contexto actual**
- **Financiación según necesidades – consideraciones previas: dimensión, plazos, circunstancias, etc.**
- **Modalidades existentes:**
 - a. Fondos de deuda / «Direct lending»
 - b. Fondos de deuda para situaciones especiales
 - c. Fondos de deuda para financiación de circulante
 - d. Fondos mixtos: Equity (minorías) / Deuda
 - e. Sociedades de Garantía recíproca
 - f. Financiación Institucional
 - g. Mercados de Capitales: MARF (deuda) – BME Growth (equity)
 - h. Emisión de bonos
 - i. Otros: Crowdfunding; media for equity, etc.
- **Conclusiones**

Dirigido a

Principalmente dirigido a Directivos gestionando organizaciones familiares, Directores financieros de empresas familiares y Socios de este tipo de empresas de pequeño y mediano tamaño.

Jornada 5

Título:	«Cómo favorecer la convivencia y la comunicación intergeneracional en la Empresa Familiar»
Fecha:	21 de septiembre de 2023
Lugar:	CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
Hora:	de 9:30 a 13:30 horas
Modalidad:	Presencial
Ponente:	Pilar Ramírez Dabán. Founder & Managing Director Arisses, Creating Business Value through Your People

Objetivos

- Reflexionar sobre los beneficios de la convivencia generacional en Empresa Familiar
- Preparar las condiciones básicas para la acogida e integración de las nuevas generaciones de la Familia Empresaria.

Programa

- Cómo entendernos para comprender: valores, prioridades y necesidades de las distintas generaciones
- Cómo educar en la inter-comunicación a las distintas generaciones
- Cómo gestionar la disparidad de caracteres y prioridades para prevenir conflictos e incrementar la eficiencia organizativa y la paz familiar
- Cómo construir Propósito y Valores Compartidos de la Empresa Familiar, para propiciar la pervivencia del negocio y la armonía familiar

Dirigido a

Personas fundadoras de Empresas Familiares o Multifamiliares, así como personas que formen parte de una familia empresaria y que pertenezcan o estén llamadas a pertenecer a los Órganos de Gobierno y Gestión.

Jornada 6

Título:	«Apostar por el talento, el camino inevitable en la empresa familiar»
Fecha:	3 de octubre de 2023
Lugar:	Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50
Hora:	de 9:30 a 11:00h
Modalidad:	Presencial
Ponente:	Mar Cárdenas. Directora del Máster en Dirección de Personas y Gestión de Recursos Humanos en ESIC

Presentación

Estamos viviendo un tsunami de cambios, en lo referente a transformación digital y los retos que trae una pandemia, en este contexto las empresas están adaptando sus modelos de negocio para seguir dando respuesta a sus clientes y asegurar su sostenibilidad. Para que todo esto ocurra, la clave está en contar con un equipo de profesionales que tengan el talento y agilidad suficiente para dar respuesta rápida y eficiente.

Esto significa que tenemos que mirar hacia dentro y evaluar si cuento con el equipo adecuado para poder hacer realidad la estrategia de la empresa, tengo que saber contestar a: ¿Qué necesito para lograrlo? ¿Con qué equipo cuento? ¿Qué perfiles necesito? ¿Qué estoy dispuesto hacer?

En esta jornada, seremos capaces de ver el impacto que tiene el conocer las respuestas, y cómo diseñar un plan que permita de manera práctica y viable, tener las personas-talento en los lugares adecuados, además de estrategias para tener una Plan de Personas capaz de conseguir la Estrategia de la Empresa

Programa

- ¿Qué es talento para tu empresa? ¿Para ti?
- Mapa de riesgos en la gestión del talento
- ¡Esto va de personas!
- La brújula:
 - T** - Talento en tu organización (visión)
 - A** - Actitud para conseguir
 - L** - Líderes con los que «remas»
 - E** - Empleados – nivel de compromiso-
 - N** - Networking
 - T** - Tecnología
 - O** - Objetivos

Objetivos

Saber crear un Plan de Atracción, Integración y Fidelización del Talento, que sea modulable para adaptarse a la realidad que cada empresario/a está viviendo en este momento, con sugerencia de indicadores para medir la trazabilidad como el impacto en los resultados de negocio.

Dirigido a

Empresarios/as, socios/as, Gerentes y otras personas que tengan responsabilidades en la gestión de empresas familiares y responsables del Departamento comercial, ventas y/o marketing de empresas familiares.

**Jornada 7**

- Título:** «Planificando en el cierre fiscal de las personas físicas y empresas familiares»
- Fecha:** 8 de noviembre de 2023
- Lugar:** CEBEK – Gran Vía, 50-5ª planta – BILBAO
- Hora:** de 9:30 a 13:00h
- Modalidad:** Presencial
- Ponentes:** **Pablo Martín Ruiz de Gordejuela.** Socio principal de Martín Abogados Bufete Legal

Objetivos

Análisis de las novedades legislativas más relevantes en materia fiscal que afectan a las personas físicas, así como a la empresa familiar y sus socios

Programa

9.30 Decisiones a tomar en el cierre del ejercicio del IRPF de las personas físicas:

- Determinación de la base imponible y reducciones por aportaciones a los sistemas de previsión social
- Tarifa general y base del ahorro
- Deducciones en la cuota
- Principales novedades del año 2023

11.00: Descanso

11.15: El cierre del ejercicio económico en la empresa familiar:

- Cierre contable
 - * Principales puntos y procesos a tener en cuenta
- Cierre del impuesto de sociedades
 - * Correcciones a aplicar en ingresos y gastos
 - * Correcciones a resultados e imputaciones temporales
 - * Calculo del impuesto y deducciones
 - * Punto a tener en cuenta en la retribución del socio familiar y su empresa: principales decisiones a tener en cuenta y costes fiscales
 - * Principales novedades del año 2023

12:45: Coloquio y cierre

Dirigido a

Empresarios/as, socios/as, Gerentes, personas que tengan responsabilidades en la gestión de empresas, responsables y personal del Departamento Fiscal, Administración, Contabilidad y Financiero.

TALLERES

Taller 1

Título:	«Gobierno y estrategia en la PYME familiar en la era de la transformación digital»
Fecha:	4 de julio de 2023
Lugar:	Cámara de Comercio de Bilbao. Alameda Recalde 50
Hora:	de 9:30 a 13:30h
Formato:	Presencial
Ponente:	Javier Macías. Consultor de Empresas Familiares especializado en Gobierno corporativo y familiar. Profesor en EAE Business School y en Universidad de Monterrey. Autor del libro: «Gestionar la Siguiente Generación de Empresas Familiares» editado por las Cámaras de Comercio Vascas.

Presentación

¿Está tu empresa familiar preparada para competir en un mercado cada vez más digital?

¿Diferenciar entre gobierno y gestión nos puede ayudar a ganar competitividad?

¿La generación en el poder escucha las propuestas de las siguientes generaciones?

Además de los habituales retos de las PYMEs familiares, el nuevo contexto de digitalización y globalización de los mercados añade todavía más complejidad. Aunque estos contextos no afectan a todas las empresas por igual, sí que el nuevo entorno competitivo demanda una mayor profesionalización de la PYME familiar en sus procesos de toma de decisiones. Decisiones que ayuden a liderar la empresa de forma compartida, donde el conocimiento explícito de las siguientes generaciones sobre el nuevo entorno competitivo se integre con el conocimiento implícito de las generaciones en el poder.

Los procesos de toma de decisión estratégica deberían integrar el diálogo entre innovación y tradición, el diálogo entre generaciones. Sin embargo, muchas veces la toma de decisiones estratégicas se realiza sin rigor empresarial, o entrelazada con decisiones operativas que generan confusión entre lo que es gobierno y lo que es gestión.

La propuesta durante esta conferencia taller es formalizar la diferencia entre las reuniones de gobierno y las reuniones de gestión en la PYME familiar. Las reuniones donde los propietarios familiares formulan y revisan la implementación de la estrategia, no es patrimonio exclusivo de las grandes corporaciones familiares. La PYME familiar también puede beneficiarse de una correcta división entre las tareas de gobierno y gestión.

Esta diferencia entre gobierno y gestión podría ayudar a establecer un diálogo productivo entre la generación o generaciones en el poder y las siguientes generaciones, así como a reaccionar con agilidad, conocimiento y determinación a los cambios repentinos del mercado.

En esta conferencia taller los participantes tendrán oportunidad de reflexionar sobre los cambios del entorno competitivo y sobre la supervivencia de la PYME familiar en un contexto de innovación tecnológica constante e incertidumbre. A través de casos de PYMES nos acercaremos a metodologías de agilidad en la toma de decisiones y que nos ayuden poner orden en las prioridades de los líderes del negocio. Además acercaremos conceptos clave como estrategia, transformación digital y gestión del talento, a los procesos de toma de decisión en la PYME familiar.

Programa

- Los nuevos entornos competitivos de la PYME familiar
- Ventajas competitiva: Estrategia, procesos y personas
- Reuniones de revisión de la estrategia: Diferencia entre gobierno y gestión
- Integrar diversidad en la visión: Generación Precedente vs. Siguiende Generación
- Liderazgo transformacional

Objetivo

- Reflexionar sobre los nuevos entornos competitivos globales, digitales e inciertos.
- Comunicar la necesidad de reacción a los cambios repentinos del mercado.
- Entrenar una metodología de reuniones periódicas diferenciadas entre gobierno y gestión.
- Enfatizar la importancia del líder familiar en desarrollo del talento de la Siguiende Generación.
- Enfatizar la importancia del líder familiar en la implementación de la estrategia.

Dirigido a

Jornada dirigida a fundadores y miembros de las siguientes generaciones de la pequeña y mediana empresa familiar, cuyo negocio se encuentra en momento de crecimiento, maduración, renovación, reformulación, o regeneración, en este entorno de incertidumbre y digitalización.

CONFERENCIAS

Conferencia 1

Título: «La necesidad de convivir con la incertidumbre. Un mundo lleno de oportunidades»

Ponente: **Sabin Azua.** Socio Director de B + I Strategy

Día: 7 de febrero de 2023

Hora: de 18.30 a 20.00 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

Lo único cierto en esta sociedad que vivimos es el cambio permanente. Los escenarios de futuro vienen cargados de incertidumbre y de falta de certezas. Las personas, las empresas y los gobiernos tienen una profunda necesidad de reinventarse constantemente y adaptarse con agilidad a cambios en el entorno. Esta situación conlleva un mundo de oportunidades que no debemos dejar de aprovechar para afrontar un desarrollo económico inclusivo».



Conferencia 2

Título: «El Rol de las mujeres en los órganos de gobierno y dirección de las Empresas Familiares»

Ponente: **Amaia Maseda.** Cátedra de Empresa Familiar UPV/EHU
Con la participación de **Marta Uriarte.** Gerente del puente Bizkaia, y **Esther Eguzkiagirre,** Socia-Directora de EREINN Consultoria y Formación, S.L.

Día: 1 de marzo de 2023

Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
 Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

Según señala el Instituto de la Empresa Familiar, actualmente, las mujeres suponen aproximadamente un tercio de los puestos en los Consejos de Administración de las empresas familiares, en línea con los datos de las empresas cotizadas.

Los datos evidencian una mayor incorporación de las mujeres en el gobierno de empresas de titularidad familiar, en comparación con las no familiares. Por ello, la empresa familiar se atisba como un contexto apropiado para reflexionar sobre la paulatina incorporación de la mujer a puestos de liderazgo, así como sobre los roles de género, los roles generacionales y la relación entre las estructuras familiares y empresariales.



Conferencia 3

Título: «Experiencias de desarrollo profesional en un Holding Familiar»
Ponente: **Javier Macías.** Consultor de Empresas Familiares especializado en Gobierno corporativo y familiar. Profesor en EAE Business School y en Universidad de Monterrey. Autor del libro: «Gestionar la Siguiente Generación de Empresas Familiares» editado por las Cámaras de Comercio Vascas.
Día: 15 de marzo de 2023
Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
 Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

Llegar a desempeñar un puesto directivo o CEO en una gran organización es el sueño de muchos estudiantes de Administración y Dirección de Empresas. Los aspirantes a estos puestos sobresalen por su conocimiento experto y por sus «soft-skills», y pronto se convierten en líderes destacados en la organización. Cuando llegan a lo más alto de su carrera, ejecutivos y consejeros, se encuentran con un nuevo reto profesional: comunicarse y negociar con los accionistas. Y aún más difícil cuando estos accionistas son fortunas familiares co-propietarios de varios negocios. En esta sesión, nos acercaremos a la complejidad que puede llegar a tener una Holding Familiar y la comunicación entre los ejecutivos no familiares y la familia propietaria. También hablaremos de las oportunidades de desarrollo profesional en el seno de estas corporaciones o fortunas familiares.



Conferencia 4

Título: «Prevención de conflictos en la empresa familiar»
Ponente: **Manuel Baldelana.** Socio Director de Prouces Consultores de Empresas Familiares, S.L
Día: 22 de marzo de 2023
Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
 Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

El objetivo de la conferencia es identificar los conflictos habituales que surgen en las empresas familiares y analizar soluciones de éxito que la consultora ha aplicado con éxito para solucionar o prevenir esos posibles conflictos.

Durante la conferencia, se analizarán diferentes conflictos que pueden surgir en la empresa y/o en la familia, siendo importante su prevención, siendo los más destacables los siguientes:

- Conflicto entre el fundador (o fundadores) y sus familiares próximos que trabajan en el negocio (hermanos, hijos o cónyuges), por el control y dirección de la empresa familiar. Esto produce un gran desgaste que puede generar serios problemas, no solo en la empresa, sino también en la familia.
- Conflictos que surgen en la organización del proceso de sucesión tanto en la propiedad, como en la gestión de la empresa familiar.
- Cuando los distintos miembros de la familia, tienen una visión de futuro diferente del negocio, lleva a una gran confusión sobre los objetivos, que se trasmite a toda la actuación del negocio, incluyendo su personal.
- Confundir la empresa con una tesorería de la familia, donde se proveen las necesidades de todos los miembros de la misma, sin considerar las necesidades y limitaciones de la empresa (agudizándose en tiempos de crisis) y también sin considerar los diversos roles en el negocio, siendo necesario analizar fórmulas de protección del patrimonio empresarial familiar.
- Confundir la empresa con una «bolsa de trabajo», que envía periódicamente distintos miembros de la familia, (tengan o no condiciones y voluntad), a trabajar en la empresa sin considerar el efecto sobre la misma y las necesidades objetivas de esta.
- Tensiones al no tener claro los roles y funciones de los familiares en la empresa, lo que lleva a conflictos inconducentes y peligrosos, así como a pérdida de eficacia.
- Tensiones en la etapa de expansión de la empresa, ya que debemos coordinar nuevas actividades, a veces obtener nuevos recursos y mantener la calidad de recursos productos o servicios.



Conferencia 5

Título: «Alternativas para un proceso de sucesión empresarial en las pymes. Enfoque estratégico y fiscal?»

Ponente: Joaquín del Moral. CONFIANZ, SAP + 2 CEO empresa familiar

Día: 19 de abril de 2023

Hora: de 18.30 a 20.00 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

La sucesión empresarial en la propiedad es un reto estratégico al que muchas pymes familiares se están enfrentando en los últimos años. Los motivos más habituales para iniciar un proceso de estas características suelen estar relacionados con:

- Dar continuidad al negocio creado y desarrollado durante toda una vida.
- Garantizar el empleo y seguridad de las personas ligadas al mismo (familiares y/o trabajadores).
- Capitalizar económicamente el esfuerzo realizado.

En muchos casos, no se cuenta con alternativas satisfactorias para abordar un proceso de sucesión en la propiedad, ya sea por ausencia de opciones en el ámbito interno (entorno familiar y/o trabajadores de la empresa, incluyéndose al equipo directivo), como por las dudas que genera la adquisición por un tercero desconocido.

Sea cual sea la situación de partida, la inacción nunca es una opción, ya que son procesos que exigen mucho tiempo para ser llevados a cabo con éxito.

El objetivo de esta jornada es aportar algunas claves para situar bien el punto de partida, valorar pros y contras estratégicos de las diferentes alternativas (sucesión familiar o directiva, separación de negocios, fusión, venta o entrada de capital riesgo) y ahondar específicamente en las consecuencias fiscales que tiene cada una de ellas:



Conferencia 6

Título: «El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores»

Ponente: Alberto Guerra. Garrigues Bilbao

Día: 25 de abril de 2023

Hora: de 18.30 a 20.00 h.

Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

No existen dos empresas familiares idénticas, ni un modelo único de organización y gestión. Sin embargo, hay una serie de prácticas denominadas de buen gobierno cuya aplicación contribuye a generar valor, reducir riesgos e incrementar la confianza en la transparencia de la gestión corporativa.

Conscientes de que la actual coyuntura económica exige redescubrir las bondades del buen gobierno corporativo, se ha desarrollado esta conferencia en la que, además de realizar una puesta al día sobre la materia, se presentarán algunas recomendaciones.



Conferencia 7

Título: «El Consejo de Familia: la clave para la continuidad transgeneracional».
Ponente: Begoña Pereira. Consultora Empresa Familiar, Baltar Abogados
Día: 10 de mayo de 2023
Hora: de 18.30 a 20.00 h.
Lugar: Salón de grados, Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU
Avda. Lehendakari Aguirre, 83 - 48015 Bilbao

Contenido

El principal reto que toda familia empresaria conoce es su propia continuidad transgeneracional. Para superarlo, saben que es necesario trabajar no sólo en ámbitos diversos, sino también en distintos momen-

tos de su proyecto común. Pero ¿desde dónde pilotar esta tarea? El Consejo de Familia, como foro donde la familia define los términos de su relación con el negocio y toma decisiones al respecto, es la respuesta.



PLAN DE ACTIVIDADES 2023						
Denominación de la Actividad	FECHA	HORARIO	PONENTES	LUGAR	Asistencia	
					Total	Hombres
JORNADAS					195	105
Sostenibilidad como estrategia para la competitividad en la empresa familiar	15-mar	de 9:30 a 11:30	Paloma Casado Garrido, Responsable de Desarrollo de Negocio Sostenibilidad SGS Spain	CEBEK	26	14
Sistemas avanzadosde gestion para la Pyme Familiar	26 de Abril		Iñaki Arrieta	CAMARA	13	4
Protocolo familiar y sucesión en la empresa familiar	23-may	de 9:30 a 11:00	Alberto Guerra y Ana Barandiaran de GARRIGUES	CEBEK	32	15
Fuentes de financiación alternativa a la banca para la empresa familiar	8 de junio		Jon Segovia y Oscar Sanchez	CAMARA	19	4
Cómo favorecer la Convivencia y la Comunicación Intergeneracional en la Empresa Familiar	21-sep	09:30 a 13:30	Pilar Ramírez Daban	CEBEK	21	18
Apostar por el talento, el camino inevitable para la continuidad de la E.I.	3 de octubre		Mar Cárdenas	CÁMARA	25	11
Planificando el cierre fiscal de las personas físicas y de las sociedades	08-nov	de 9:30 a 13:00	Pablo Martín	CEBEK	59	39
TALLERES					24	9
Gobierno y estrategia en la pyme familiar en la era de la transformación digital	4 o 6 de julio		Javier Macías	CAMARA	24	9
CONFERENCIAS					518	228
La necesidad de convivir con la incertidumbre. Un mundo lleno de oportunidades.	07.02.2023		Sabin azua	UPV/EHU	61	28
El Rol de las mujeres en los órganos de gobierno y dirección de las Empresas Familiares	01.03.2023		A maia Masesda	UPV/EHU	83	41
Experiencias de desarrollo profesional en una Holding Familiar	15.03.2023		Javier Macías	UPV/EHU	87	38
Prevención de conflictos en la empresa familiar	22.03.2023		Manuel Baldelana	UPV/EHU	78	32
Alternativas para un proceso de sucesión empresarial en las pymes.Enfoque estatístico y fiscal	19.04.2023		Joaquín del moral	UPV/EHU	65	27
El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores	25.04.2023		Alberto Guerra	UPV/EHU	80	35
El Consejo de Familia: la clave para la continuidad transgeneracional	10.05.2023		Begoña Pereira	UPV/EHU	64	27
TOTAL					737	342
						395

Ciclo Pymes 2023 «El talento; Reto y apuesta de futuro de la pyme bizkaina»



Conferencia 1

Claves para elaborar el plan estratégico de RR.HH. de tu empresa.

4 de mayo de 10.00 A 11.30h. Híbrido.

Toda organización debe poseer claramente identificada, y a ser posible definida, su estrategia en lo referente a la «gestión de sus personas», debiendo estar alineada con la estrategia de negocio. Para ello, se hace necesario elaborar y mantener periódicamente actualizado un «Plan Estratégico de RR.HH.», que permita a la Dirección de la compañía establecer la hoja de ruta a seguir en todas y cada una de sus políticas y procesos, diseñando en paralelo las herramientas adecuadas para ello.

Durante esta sesión abordaremos los pasos a dar para una adecuada definición del Plan de Recursos Humanos, contemplando todos los elementos a tener en consideración, priorizando las acciones a llevar a cabo, así como los responsables y los posibles costes asociados. Ello permitirá definir la «propuesta de valor» de la compañía y mejorar la «experiencia empleado» de la plantilla; facilitando la captación, desarrollo, motivación y fidelización del talento.

- Estrategia empresarial y gestión de personas.
- ¿Qué debe contener un «Plan Estratégico de Recursos Humanos?».
- Metodología a utilizar para su elaboración.
- ¿Quién debe participar en el proceso?
- «Mejores prácticas» identificadas en el mercado.- aprendiendo de los mejores.
- Lecciones aprendidas
- Preguntas y puesta en común.

Conferencia 2

Atracción, identificación y selección del talento.

21 de junio de 10.00 A 11.30h. Híbrido.

En el actual entorno VUCA de mercado, todo lo relacionado con la «gestión del talento» adquiere un carácter estratégico y trascendente en los Comités de Dirección de las organizaciones.

Especial atención debemos prestar a la identificación, atracción y captación de nuevo talento; ya que se convertirá en el presente y futuro de la cuenta de resultados. Para ello debemos tener clara la diferencia entre Desempeño, Potencial y Talento; así como la estrategia a seguir con los diferentes colectivos.

En esta sesión abordaremos cómo definir una estrategia de branding, como optimizar nuestros procesos de reclutamiento y selección; así como el proceso de integración (onboarding) de nuevos profesionales. Para ello, utilizaremos ejemplos de otras organizaciones («buenas prácticas»), así como lecciones aprendidas en los últimos años que tan complejos están resultando por la situación provocada por la pandemia, la actual guerra Rusia-Ucrania y sus consecuencias, y la integración de la generación «Y» y «Z» al mercado laboral.

- ¿Qué es Talento?, diferencias entre Desempeño, Rendimiento, Potencial y Talento.
- ¿Qué es el «Branding» y como trabajarlo?.- ejemplos de compañías «locales».
- Cómo afrontar con éxito el proceso de «Reclutamiento y Selección» de profesionales.- algunas claves (fases, metodología, pruebas a utilizar, etc.).
- El «OnBoarding» en la organización.- claves para tener éxito.
- Algunos KPI's (indicadores) para medir el éxito-fracaso.
- Lecciones aprendidas y «mejores prácticas» existentes en el mercado.
- Preguntas y puesta en común

Conferencia 3

Fidelización del talento. Sistemas de retribución y compensación + «Salario Emocional».

18 de octubre de 10.00 A 11.30h. Híbrido.

En el actual entorno de mercado, la fidelización del talento de las generaciones «Y» y «Z» está suponiendo todo un reto para las organizaciones. Sin duda, se hace necesario repensar la «propuesta de valor» de muchas organizaciones que, hasta la fecha podrá haber sido válida pero que, de cara a futuro, estamos comprobando que resulta insuficiente.

En este sentido, los elevados ratios de rotación existentes en muchas organizaciones, la falta de ciertos perfiles especializados en algunos sectores y unos profesionales cada más preparados, ambiciosos y con facilidad para tomar la decisión de cambiar de proyecto hacen necesario revisar la estructura de los sistemas retributivos, prestando especial atención a todo lo relacionado con el «salario emocional» (teletrabajo, conciliación, diversidad, etc.).

En esta sesión, identificaremos cuáles son las principales palancas de fidelización que se están utilizando actualmente en el mercado. Para ello, utilizaremos ejemplos de otras organizaciones («buenas prácticas»), así como lecciones aprendidas a lo largo de los últimos años.

- De la retención a la fidelización del talento.- claves.
- Elementos retributivos.- retribución fija, retribución variable (corto y largo plazo), esquema de beneficios y otros elementos de recompensa.
- Definición de la «Propuesta de Valor» que quiere hacer cada compañía («qué nos hace diferentes a otras empresas»).
- Lecciones aprendidas y «mejores prácticas» existentes en el mercado.
- Preguntas y puesta en común.

Conferencia 4

Cultura organizacional.- convivencia de diferentes generaciones y sus necesidades en el contexto empresarial actual.

22 de noviembre de 10.00 A 11.30h. Híbrido.

Actualmente las compañías poseen una fuerza laboral diversa y heterogénea (todavía quedan algunos miembros de la generación «Baby Boomer», la generación «X», y una fuerte entrada de las generaciones «Y» y «Z»); lo cual está suponiendo todo un reto para las organizaciones. Sin duda, la 4 generaciones están impregnadas culturalmente por diferentes vivencias, diferentes expectativas a nivel personal y profesional y, por tanto diferentes objetivos vitales.

Por este motivo, la cultura empresarial debe permitir y convertirse en palanca facilitadora para que todas las generaciones convivan en armonía, aprovechando las sinergias y las diferentes capacidades que cada generación aporta al negocio. Todo un reto para la Dirección, ya que exige un elevado grado de sensibilidad con la situación, unas políticas activas para gestionar la diversidad de perfiles y mantener fidelizado y motivado al personal clave.

En esta sesión, identificaremos cuáles son las principales palancas para evolucionar la cultura empresarial, los nuevos atributos necesarios y su necesario alineamiento con los valores sobre los que la compañía fue fundada. Para ello, utilizaremos ejemplos de otras organizaciones («buenas prácticas»), así como lecciones aprendidas a lo largo de los últimos años.

- Entornos VUCA.- hacia una nueva gestión de personas.
- Multigeneracionalidad, Diversidad e Igualdad.- claves para su adecuada gestión.
- Evolución necesaria de la «cultura» empresarial.
- Nuevos atributivos necesarios.- digitalización, valores, etc.
- Lecciones aprendidas y «mejores prácticas» existentes en el mercado.
- Preguntas y puesta en común

Ponente: Oscar Izquierdo Pérez, Profesor del Programa Superior de Gestión del Talento y Liderazgo Organizacional de ESIC – Cámarabilbao.

Formato híbrido. Las ponencias se han celebrado en formato presencial, en el salón de actos de Cámarabilbao y en streaming

■ INVESTIGACIÓN

■ Publicaciones

- Aparicio, G, Maseda A., Iturralde T. and Zorrilla, P., (2023). The family business brand: cross-fertilization between fields. *Management Decision*, 61 (6), pp. 1585-1611
- Aparicio, G. and Iturralde T. (2023). New Research Trends in Sustainability in Family Businesses: A Bibliometric Literature Review, *European Journal of Family Business*, 13(2), 36-55
- Arzubuaga, U., De Massis, A.; Maseda, A., & Iturralde, T (2023). The influence of family firm image on access to financial resources in family SMEs - A signaling theory perspective. *Review of Managerial Science*, 17, pp. 233-258.
- Fuentes-Lombardo, G., Sanchez-Famoso, V. and Cano-Rubio, M. (2023) Reasons for internationalisation of family business. *Journal of family business strategy*, 14 (4), pp. 100571
- Llach, J., Sanchez-Famoso, V. and Danes, S. (2023). Unmasking nonfamily employees' complex contribution to family business performance: a place identity theory approach. *Journal of family business strategy*, 14 (4), pp. 100593
- Maseda, A., Iturralde, T., Aparicio, G. & Coopers, S. (2022). Building bridges between gender and family business literature to advance women's empowerment. *Gender in Management: An International Journal*
- Paille, P., Sanchez-Famoso, V., Valeau, P., Ren, S., & Mejia-Morelos, J.H. (2022). Green HRM through social exchange revisited: When negotiated exchanges shape cooperation. *International Journal of Human Resource Management*. 34 (17), pp. 277-3304
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A. Alayo, M., Iturralde, T., (2023). A Generational Perspective of Family Firms' Social Capital: Interplay between Ethical Leadership and Firm Performance, *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32, 773-789

■ Ponencias presentadas a Congresos y Jornadas

Autores (P.O. de firma): Alayo, Mikel; Maseda, Amaia, Iturralde, Txomin; Sanchez-Famoso, Valeriano
Título: Is Socioemotional Wealth Relevant to Cash Holding Decisions in Family Firms?
Tipo de participación: ponencia
Congreso: XXX AEDEM International Meeting «Le management dans les marchés émergents: les défis de l'Afrique dans un monde global des affaires (Tánger)»
Entidad organizadora: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
Lugar: Tanger, Marruecos, 4-5 septiembre 2023

Autores (P.O. de firma): Cordoba, Iñigo; Maseda, Amaia, Iturralde, Txomin
Título: Financial decisions in family business. A Bibliometric analysis
Tipo de participación: ponencia
Congreso: XXXVI Anual Conference of AEDEM
Entidad organizadora: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
 «Resilience and Sustainability: the new business reality»

Lugar: Vigo, 31 Mayo -02 Junio 2023

Autores (P.O. de firma): Alayo, Mikel, Keen, Christian, & Sanchez-Famoso, Valeriano

Título: Digital transformation as a source of innovation success of family firms

Tipo de participación: ponencia

Congreso: Research Forum: Family Business, Sustainable Commerce and Industries

Entidad organizadora: ICD Business School

Lugar Celebración: Paris (Francia) **Fecha:** 2-3 Junio 2023

Autores (P.O. de firma): Llach, Josep; Sanchez-Famoso, Valeriano

Título: ¿Como afecta el compromiso de los empleados no familiares en el rendimiento de las empresas familiares? Evidencia empírica mediante análisis PLS-SEM y QCA.

Tipo de participación: ponencia

Congreso: XXXII Congreso Internacional Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)

Entidad organizadora: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)

Lugar Celebración: Alicante

Fecha: 25-27 Junio 2023

■ Proyectos de Investigación

- Participación en el Grupo de investigación tipo A del Gobierno Vasco «Gobernanza, Emprendimiento y Sostenibilidad en la Empresa Familiar» (GESEF) (IT1641-22). en el que Amaia Maseda, miembro de la Cátedra, es el Investigador principal y en el que también participan como investigadoras, Txomin Iturralde, Coordinador de la Cátedra, Gloria Aparicio, Unai Arzubiaga, Mikel Alayo y Valeriano Sanchez, colaboradoras permanentes de la Cátedra de empresa familiar
- Participación en el Proyecto de investigación financiado por FESIDE (Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y Desarrollo de la Economía de la Empresa). Intangibles propios de la empresa familiar Recursos únicos para la generación de valor », en el que el Amaia Maseda, miembro de la Cátedra, es el Investigador principal y en el que también participan como investigadoras, Txomin Iturralde, Coordinador de la Cátedra, Gloria Aparicio, Unai Arzubiaga, Mikel Alayo y Valeriano Sanchez, colaboradoras permanentes de la Cátedra de empresa familiar

■ ACTIVIDAD DOCENTE

□ Docencia de Grado de la asignatura de libre elección «Dirección y gestión de la empresa familiar»

Esta asignatura es una asignatura de libre elección, para el alumnado de segundo ciclo de todas las titulaciones impartidas en la Facultad. Los alumnos y alumnas matriculados en este curso han sido 54, de los cuales 22 son mujeres y 32 hombres.

En el desarrollo de la asignatura han participado, además de todo el profesorado que se integra en la Cátedra, personas estrechamente vinculadas con la empresa familiar. En concreto, los ponentes y los temas tratados en las clases impartidas durante el curso académico 2022-2023, en concreto en el primer semestre del 2023 al ser asignatura de segundo semestre, han sido:

- Juan Villanueva, Gerente de Careche. **Trabajando la estrategia de la propia familia empresaria**
- Elena López, Consultora en Empresa Familiar. Tema «**Protocolo y sucesión en la Empresa Familiar**».
- Jon Sánchez, Ponente: Jon Sanchez. Consultor Tema «**El diagnóstico en la empresa familiar como fundamento de la sucesión**»
- Joaquin del Moral, Confianz. Tema «**Planificación patrimonial de la empresa familiar**»
- Jon Sánchez, Ponente: Jon Sanchez. Consultor Tema «**La perspectiva Compliance en la empresa familiar**»
- Manuel Baldelana, Gerente de Prosures. Tema. **Mapa de riesgos de las empresas familiares**
- Guillermo Arbulu, Tema «**Mecanismos preventivos para la continuidad de la Empresa Familiar**»
- Begoña Pereira, Consultora empresa familiar: «**Análisis y desarrollo del caso: Grupo Pons**»
- Javier Macías, Consultor empresa familiar: «**Análisis y desarrollo de un caso de una Empresa Familiar**»

■ JORNADAS DE TRABAJO DE LA RED DE CATEDRAS DE EMPRESA FAMILIAR

Estas Jornadas de trabajo no sólo tienen valor formativo, sino que además son el marco idóneo para el intercambio de experiencias y comunicación entre los miembros de las Cátedras.

- Jornada de trabajo de la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. Bilbao, Octubre 2023

■ ASISTENCIA A CONGRESOS Y JORNADAS SOBRE EMPRESA FAMILIAR

- IFERA: International Family Enterprise Research Academy 2023 Annual Conference Cracovia (Polonia), Junio 2023
- XXXVI Congreso nacional del AEDEM, organizado por AEDEM, celebrado en Vigo, Junio 2023
- XXX AEDEM International Meeting « Le management dans les marchés émergents: les défis de l'Afrique dans un monde global des affaires (Tánger)» Tanger (Marruecos). Setiembre 2023



- Congreso Anual del Instituto de Empresa Nacional, Bilbao Octubre 2023

ANEXO 1



Desde la Cámara de Bilbao, CEBEK y la Universidad del País Vasco – EHU a través de su Cátedra de Empresa Familiar, con la colaboración de la Diputación Foral de Bizkaia, somos conscientes de la importancia que tienen en la economía y en nuestra sociedad las Empresas Familiares, y de la necesidad de apoyarlas para contribuir a incrementar su competitividad y permanencia.

Por ello, consideramos esencial mantener nuestro compromiso con todo el colectivo de Empresas Familiares de Bizkaia, ofreciendo en **2023** un abanico de **15 actividades** en formato de jornadas, talleres y conferencias, que confiamos resulten de su interés.

Bilboko Merkataritza Ganbera, CEBEK eta Euskal Herriko Unibertsitatea- Familia Enpresen Katedraren bidez, eta Bizkaiko Foru Aldundiaren laguntzarekin, Familia-enpresek ekonomian eta gure gizartean duten garrantziaz jabetzen gara eta beraien lehiakortasuna eta jarraitasuna areagotzeko asmoz laguntza eskainiko dugu.

*Horregatik, funtsezkoa iruditzen zaigu Bizkaiko Familia Enpresen kolektibo osoarekin dugun konpromisoari eustea. **2023an**, jardunaldi, tailer eta hitzaldi formatuan **15 jarduera** eskainiko ditugu, baliagarriak izango direlakoan.*

JORNADAS-JARDUNALDIK		
Sostenibilidad como estrategia para la competitividad en la empresa familiar <i>Iraunkortasuna, familia- enpresen lehiakortasunerako estrategia gisa</i>	15.03.2023	CEBEK
Sistemas avanzados de gestión para la Pyme familiar <i>Ete familiarrentzako kudaketa-sistema aurreratuak</i>	26.04.2023	Cámara de Bilbao
Protocolo familiar y sucesión en la empresa familiar <i>Familia-protokoloa eta ondorengotza familia-enpresan</i>	23.05.2023	CEBEK
Fuentes de financiación alternativa a la bancaria para la empresa familia <i>Banku-finantzaketaren ordeztoko finantzaketa-iturriak familia-enpresarentzat</i>	08.06.2023	Cámara de Bilbao
Cómo favorecer la convivencia y la comunicación intergeneracional en la empresa familiar <i>Nola bultzatu belaunaldien arteko komunikazioa eta bizikidetza familia-enpresan</i>	21.09.2023	CEBEK
Apostar por el talento, el camino inevitable para la continuidad de la empresa familiar <i>Talentuaren aldeko apustua egitea, bide saihestezina familia-enpresan</i>	3.10.2023	Cámara de Bilbao
Planificando el cierre fiscal de las personas físicas y empresas familiares <i>Pertsona fisikoen eta familia-enpresen itxiera fiskala planifikatzen</i>	08.11.2023	CEBEK

TALLERES-TAILERRAK		
Gobierno y estrategia en la Pyme familiar en la era de la transformación digital. <i>Gobernua eta estrategia ete familiarretan, eraldaketaren garaian</i>	04.07.2023	Cámara de Bilbao

CONFERENCIAS-HITZALDIAK		
La necesidad de convivir con la incertidumbre. Un mundo lleno de oportunidades. <i>Ziurgabetasunarekin bizitzeko beharra. aukeraz beteriko mundua</i>	07.02.2023	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
El Rol de las mujeres en los órganos de gobierno y dirección de las Empresas Familiares <i>Emakumeen rola familia-enpresen gobernu- eta zuzendaritza-organoetan</i>	01.03.2023	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
Experiencias de desarrollo profesional en un Holding Familiar <i>Garapen profesionaleko esperientziak familia-holding batean</i>	15.03.2023	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
Prevención de conflictos en la empresa familiar <i>Familia-enpresako gatazken prebentzioa</i>	22.03.2023	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
Alternativas para un proceso de sucesión empresarial en las pymes. Enfoque estratégico y fiscal <i>Eteetan enpresa-ondorengotzako prozesu baterako alternatibak. ikuspegi estrategikoa eta fiskala</i>	19.04.2023	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
El Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar. Derechos y deberes de los administradores <i>Gobernu korporatiboa familia-enpresan. administratzaileen eskubideak eta betebeharrak</i>	25.04.2023	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU
El Consejo de Familia: la clave para la continuidad transgeneracional <i>Familia kontseilua: belaunaldiz belaunaldi jarraitzeko gakoa</i>	10.05.2023	Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU

■ Anexo 2

CÁMARABILBA

INFORME DE ACTIVIDAD 2023

Cámarabilbao ha organizado en 2023 para la Cátedra de empresa familiar de la UPV – EHU, el Ciclo de Conferencias para la Pyme.

Un ciclo especialmente pensado para compartir un espacio con empresas y profesionales que se encuentran en permanente proceso de reflexión para abordar y responder a los nuevos y complejos desafíos que presenta la nueva era empresarial.

A lo largo de 2023 se han convocado y celebrado 4 encuentros en formato híbrido, en los que hemos ofrecido la posibilidad de asistir de forma presencial o en remoto síncrono online.

La difusión de las mismas, se ha llevado a cabo por parte desde el departamento de Marketing de Camarabilbao, a través de los boletines propios, previa suscripción, web y redes sociales y por otra, desde el departamento de Comunicación mediante su publicación en el boletín Corporativo “Zereginak” además del enviarse y difundir notas de prensa de cada jornada.

Se han obtenido más de 166 inscripciones (un 61% para la asistencia online y un 39% para asistencia presencial), si bien el número de asistentes reales en cualquiera de las modalidades ha sido menor.

En toda la comunicación se han incluido los logos de Diputación Foral de Bizkaia y UPV – EHU

	Inscripciones asistencia Online	Inscripciones asistencia Presencial	Total de inscripciones
CLAVES PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE PERSONAS DE TU EMPRESA	24	12	36
ATRACCIÓN, IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO	32	19	51
FIDELIZACIÓN DEL TALENTO. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN + SALARIO EMOCIONAL	27	24	51
CULTURA ORGANIZACIONAL. CONVIVENCIA DE DIFERENTES GENERACIONES Y SUS NECESIDADES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ACTUAL	19	9	28

CÁMARABILBA

CICLO DE PYMES

El “Ciclo de Pymes” se compone de diferentes ponencias a celebrar a lo largo de este 2023. ¡Accede al calendario completo e insíbete en las diferentes jornadas!

CLAVES PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE PERSONAS DE TU EMPRESA



Toda organización debe poseer claramente identificada, y a ser posible definida, su **estrategia en lo referente a la “gestión de sus personas”**, debiendo estar alineada con la estrategia de negocio. Para ello, se hace necesario elaborar y mantener periódicamente **actualizado un Plan Estratégico de Personas**, que permita a la Dirección de la compañía establecer la hoja de ruta a seguir en todas y cada una de sus políticas y procesos, diseñando en paralelo las herramientas adecuadas para ello.

Durante esta sesión abordaremos los pasos a dar para una adecuada **definición del Plan de Personas**, contemplando todos los elementos a tener en consideración, priorizando las acciones a llevar a cabo, así como los responsables y los posibles costes asociados. Ello permitirá definir la “propuesta de valor” de la compañía y mejorar la “experiencia empleado” de la plantilla; facilitando la captación, desarrollo, motivación y fidelización del talento.

Ponente: Oscar Izquierdo

Fecha: 04/05/2023

Hora: 09:30 - 11:00

Modalidad:

Híbrido: Presencial - Online

ATRACCIÓN, IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DEL TALENTO



En el actual **entorno VUCA** de mercado, todo lo relacionado con la **“gestión del talento”** adquiere un **carácter estratégico** y trascendente en los Comités de Dirección de las organizaciones.

Especial atención debemos prestar a la **identificación, atracción y captación de nuevo talento**; ya que se convertirá en el presente y futuro de la cuenta de resultados. Para ello debemos tener clara la diferencia entre Desempeño, Potencial y Talento; así como la estrategia a seguir con los diferentes colectivos.

En esta sesión abordaremos cómo **definir una estrategia de branding**, como **optimizar nuestros procesos de reclutamiento** y selección; así como el proceso de integración (onboarding) de nuevos profesionales. Para ello, utilizaremos ejemplos de otras organizaciones (“buenas prácticas”), así como lecciones aprendidas en los últimos años que tan complejos están resultando por la situación provocada por la pandemia, la actual guerra Rusia-Ucrania y sus consecuencias, y la integración de la generación “Y” y “Z” al mercado laboral.

Ponente: Oscar Izquierdo

Fecha: 21/06/2023 **Hora:** 09:30 - 11:00 **Modalidad:** Híbrido: Presencial - Online

CÁMARABILBAO 

FIDELIZACIÓN DEL TALENTO. SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN + “SALARIO EMOCIONAL”



En el actual entorno de mercado, la **fidelización del talento de las generaciones “Y” y “Z”** está suponiendo todo un reto para las organizaciones. Sin duda, se hace necesario **repensar la “propuesta de valor”** de muchas organizaciones que, hasta la fecha podrá haber sido válida pero que, de cara a futuro, estamos comprobando que resulta insuficiente.

En este sentido, los **elevados ratios de rotación** existentes en muchas organizaciones, la falta de ciertos perfiles especializados en algunos sectores y unos profesionales cada más preparados, ambiciosos y con facilidad para tomar la decisión de cambiar de proyecto hacen necesario revisar la estructura de los sistemas retributivos, prestando especial atención a todo lo relacionado con el “salario emocional” (teletrabajo, conciliación, diversidad, etc.).

En esta sesión, identificaremos cuáles son las **principales palancas de fidelización** que se están utilizando actualmente en el mercado. Para ello, utilizaremos ejemplos de otras organizaciones (“buenas prácticas”), así como lecciones aprendidas a lo largo de los últimos años.

Ponente: Óscar Izquierdo

Fecha: 18/10/2023 **Hora:** 09:30 - 11:00 **Modalidad:** Híbrido: Presencial - Online

CÁMARABILBAO 

CULTURA ORGANIZACIONAL. CONVIVENCIA DE DIFERENTES GENERACIONES Y SUS NECESIDADES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL ACTUAL



Actualmente las **compañías poseen una fuerza laboral diversa y heterogénea** (todavía quedan algunos miembros de la generación “Baby Boomer”, la generación “X”, y una fuerte entrada de las generaciones “Y” y “Z”); lo cual está suponiendo todo un reto para las organizaciones. Sin duda, la cuarta generaciones están impregnadas culturalmente por diferentes vivencias, diferentes expectativas a nivel personal y profesional y, por tanto diferentes objetivos vitales.

Por este motivo, la cultura empresarial debe permitir y convertirse en **palanca facilitadora para que todas las generaciones convivan** en armonía, aprovechando las sinergias y las diferentes capacidades que cada generación aporta al negocio. Todo un reto para la Dirección, ya que exige un elevado grado de sensibilidad con la situación, unas políticas activas para gestionar la diversidad de perfiles y mantener fidelizado y motivado al personal clave.

En esta sesión, **identificaremos cuáles son las principales palancas para evolucionar la cultura empresarial**, los nuevos atributos necesarios y su necesario alineamiento con los valores sobre los que la compañía fue fundada. Para ello, utilizaremos ejemplos de otras organizaciones (“buenas prácticas”), así como lecciones aprendidas a lo largo de los últimos años.

Ponente: Oscar Izquierdo

Fecha: 22/11/2023 **Hora:** 09:30 - 11:00 **Modalidad:** Híbrido:
Presencial - Online

 **Bizkaia**
foru aldundia
diputación foral


Universidad
del País Vasco Euskal Herriko
Unibertsitatea



Las ponencias han sido grabadas y se han enviado a los asistentes con posterioridad. A continuación, se adjunta una breve presentación de las jornadas llevadas a cabo.

BILBAO A 29 DE FEBRERO DE 2024

